

**EPEC PROFESSOR ADHEMAR BATISTA HEMÉRITAS  
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

CAROLINE SOARES RIBEIRO  
CAROLLAYNE MARQUES DA SILVA  
ELLEN CHRISTINE DE LIMA GOMES  
ISABELLE AMORIM PALHARES  
LUANA BEATRIZ LEMOS OLIVEIRA  
VITÓRIA FERNANDES DE SANTANA JUVENAL  
WALLIS DE SOUSA PEREIRA

**OUTSOURCED**  
EMPRESA DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

SÃO PAULO  
2024

CAROLINE SOARES RIBEIRO  
CAROLLAYNE MARQUES DA SILVA  
ELLEN CHRISTINE DE LIMA GOMES  
ISABELLE AMORIM PALHARES  
LUANA BEATRIZ LEMOS OLIVEIRA  
VITÓRIA FERNANDES DE SANTANA JUVENAL  
WALLIS DE SOUSA PEREIRA

**OUTSOURCED**  
EMPRESA DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Trabalho apresentado a Etec Professor Adhemar Batista Heméritas como requisito para conclusão do curso de Técnico em Administração.

Orientador: Prof. Douglas Ricardo da Silva

SÃO PAULO

2024

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>6</b>
2.1 Introdução à Cultura Organizacional.....	6
2.2 Formação e Implementação da Cultura.....	6
<b>3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>9</b>
3.1 Valorização dos Colaboradores.....	9
3.2 Desenvolvimento Contínuo .....	9
3.3 Diversidade e Inclusão.....	10
3.4 Colaboração em Equipe.....	10
3.5 Conclusão .....	11
3.6 Aspectos que influenciam o clima organizacional.....	11
3.7 Importância do programa de integração .....	14
<b>4 Manual de integração.....</b>	<b>16</b>
4.1 Cargos e salários .....	16
4.2 Pesquisa salarial .....	16
4.2.1 Gerente de Operações.....	17
4.2.2 Gerente de Instrutor .....	17
4.2.3 Trocar .....	19
4.3 Política salarial .....	19
<b>5 MÉTODOS TRADICIONAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>6 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>
6.1 Recrutamento .....	22
6.2 Gestão de Pessoas .....	22
<b>7 CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>
7.1 Formação de competências técnicas.....	24
7.2 Formação de competências comportamentais .....	24
<b>8 SEGURANÇA DO TRABALHO .....</b>	<b>29</b>
8.1 Legislação sobre saúde do trabalho .....	29
8.1.1 Emissão de CAT (Boletim de Acidente de Trabalho) .....	30
8.1.2 Cipa - NR5 – estabilidanrde .....	31
8.1.3 CAT - Comunicação de Acidente de Trabalho .....	32
8.1.4 Conclusão .....	34

<b>9 NR5 NR6 NR7 NR9 NR 17.....</b>	<b>35</b>
<b>9.1 NR5 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).....</b>	<b>35</b>
<b>9.2 NR6 - Equipamento de Proteção Individual (EPI) .....</b>	<b>35</b>
<b>9.3 NR7 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) .....</b>	<b>35</b>
<b>9.4 NR9 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).....</b>	<b>36</b>
<b>9.5 NR17 - Ergonomia .....</b>	<b>36</b>
<b>9.6 Conclusão .....</b>	<b>36</b>
<b>9.7 Mapa de risco .....</b>	<b>37</b>
<b>9.8 Causas do Baixo Índice de Contratação e Problemas com Funcionários ...</b>	<b>38</b>
<b>9.9. Estratégias para Melhorar a Contratação e Retenção de Funcionários .....</b>	<b>38</b>
<b>10 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>40</b>
<b>10.1 Conceito .....</b>	<b>40</b>
<b>10.2 Treinamento .....</b>	<b>40</b>
<b>10.3 Métodos.....</b>	<b>40</b>
<b>10.4 Desenvolvimento.....</b>	<b>41</b>
10.4.1 Tipos de Desenvolvimento .....	41
10.4.2 Integração com a Cultura Organizacional .....	41
<b>10.5 Tipos de Treinamento na Outsourced .....</b>	<b>42</b>
<b>10.6 Planejamento e programação de treinamento.....</b>	<b>43</b>
10.6.1 Objetivos do Treinamento .....	44
<b>10.7 Público-Alvo .....</b>	<b>44</b>
10.7.1 Formato do Treinamento .....	45
10.7.2 Duração do Treinamento.....	45
10.7.3 Recursos Necessários.....	46
10.7.4 Programação do Treinamento.....	46
<b>11 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO .....</b>	<b>49</b>
<b>11.1 O que é avaliação de treinamento? .....</b>	<b>49</b>
<b>12 AVALIAÇÃO E DESEMPENHO .....</b>	<b>53</b>
<b>12.1 Conceito de avaliação e desempenho humano .....</b>	<b>53</b>
<b>12.2 Métodos tradicionais.....</b>	<b>55</b>
12.2.1 Otimização de tempo dos gestores e da equipe .....	55
12.2.2 Economia na montagem da equipe e compra de equipamentos.....	55
12.2.3 Flexibilização do negócio e possibilidade de expansão .....	56
<b>12.3 Avaliação participativa.....</b>	<b>57</b>

<b>13 CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK.....</b>	<b>58</b>
<b>13.1 Objetivo.....</b>	<b>58</b>
13.1.1 Comunicação Eficaz.....	58
13.1.2 Trabalho em Equipe.....	58
13.1.3 Adaptabilidade.....	59
13.1.4 Liderança.....	59
13.1.5 Gestão do Tempo.....	60
13.1.6 Inteligência Emocional.....	60
13.1.7 Metodologia.....	60
<b>13.2 Resultados Esperados.....</b>	<b>61</b>
<b>14 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO.....</b>	<b>62</b>
<b>15 CONCLUSÃO.....</b>	<b>63</b>
<b>15.1 Principais Achados.....</b>	<b>63</b>
<b>15.2 Recomendações.....</b>	<b>63</b>
<b>15.3 Contribuições para Área.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de terceirização tem desempenhado um papel crucial na transformação dos modelos de negócios modernos, oferecendo soluções especializadas que permitem às empresas concentrar-se em suas atividades principais. A Outsourced, atuando predominantemente na área de terceirização de Recursos Humanos (RH), tem se consolidado como um player significativo neste segmento. Fundada em 2015, a empresa oferece uma ampla gama de serviços, incluindo recrutamento, treinamento, gestão de folha de pagamento e consultoria estratégica em RH.

Este trabalho tem como objetivo apresentar a Outsourced e sua atuação no setor de terceirização de RH, com ênfase no funcionamento interno da empresa. A relevância deste estudo se deve ao crescente interesse das organizações em terceirizar funções de RH para otimizar custos e melhorar a eficiência operacional, especialmente em um ambiente econômico dinâmico e competitivo.

Para atingir os objetivos estabelecidos, nossa empresa desenvolve métodos para garantir o bem estar dos funcionários, um bom funcionamento interno da empresa e principalmente a satisfação de todos os nossos clientes.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Introdução à Cultura Organizacional**

- Definição de Cultura Organizacional: A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que caracterizam uma empresa e moldam o ambiente de trabalho. É um reflexo da identidade da empresa e influência como os funcionários interagem entre si e com os clientes.

### **2.2 Formação e Implementação da Cultura**

- Fundação e Histórico: A cultura organizacional da Outsourced começou a se formar desde a sua fundação em 2015. Os fundadores estabeleceram princípios fundamentais que ainda orientam a empresa.

- Liderança e Exemplos: A liderança desempenha um papel crucial na formação da cultura organizacional. A Outsourced é liderada por Caroline Ribeiro, Carollayne Marques, Ellen Christine, Isabelle Amorim, Luana Lemos, Vitória Fernandes e Wallis de Souza, que são conhecidos por sua facilidade de lidar com as pessoas, por serem responsáveis, por gostarem do seu trabalho, tratarem os colaboradores com respeito, por serem justos, serem ótimos negociadores e serem práticos.

- Políticas e Práticas: As políticas e práticas de recursos humanos, como recrutamento, treinamento e desenvolvimento, e gestão de desempenho, são projetadas para reforçar a cultura organizacional. Exemplos incluem:

Recrutamento: Nossos processos de recrutamento e seleção priorizam encontrar candidatos alinhados com a cultura e os valores da empresa. Em primeiro momento especificamos os requisitos para o preenchimento da vaga no nosso site e cartazes, fazendo assim com que os currículos sejam objetivos e de acordo com o que pedimos, também contamos com programas que filtrem os currículos para maior satisfação da empresa e candidatos. Outro ponto interessante na nossa empresa é o fato do recrutamento ser misto! Ou seja, fazemos o recrutamento externo buscando pessoas de fora da empresa como de costume mas, também o recrutamento interno onde colaboradores que já trabalham na nossa empresa podem se candidatar ao cargo que está sendo concorrido.

Treinamento: No processo de treinamento nossa empresa assume protagonismo na formação dos colaboradores, focando no crescimento pessoal de cada um, fornecendo a eles os materiais e cursos fundamentais para crescer em cargos e salários. Fazemos uma pesquisa sobre cada cargo e quais são os cursos para alcançar o nível máximo do mesmo, assim somos mais objetivos sobre quais são as necessidades de cada área.

Nossa equipe também, separa os novos colaboradores em grupos onde serão guiados por líderes competentes, que tem como foco os auxiliar em qualquer dúvida sobre a empresa ou sobre a área de trabalho que ele ocupará. Alguns dos nossos cursos são:

- \* Pacote office completo
- \* Gestão de pessoas
- \* Marketing
- \* Administração de empresa
- \* Administração financeira

Cursos de idiomas

- \* Inglês
- \* Espanhol
- \* Mandarim

Os cursos de idiomas não são obrigatórios para todas as áreas, entretanto são para todos os que tiverem interesse. Todos os cursos oferecidos são gratuitos e todos os colaboradores que concluíram os cursos, são prestigiados com o certificado válido para todo o país.

Gestão de Desempenho: Após nossos colaboradores passarem pelo processo de treinamento, damos início a GD (Gestão de Desempenho) é um processo contínuo de avaliação e acompanhamento do desempenho dos colaboradores, que tem como objetivo garantir que eles estejam alinhados com os objetivos da nossa empresa.

A gestão de desenvolvimento envolve:

- Análise de metas e competências
- Comparação entre as expectativas e metas do negócio e o rendimento dos colaboradores
- Identificação de melhorias, ajustes e aprimoramentos
- Repasse de feedbacks aos colaboradores
- Comunicação entre líderes e colaboradores.

Essa gestão é aplicada em todos os nossos departamentos.

## **3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **3.1 Valorização dos Colaboradores**

Nossa empresa valoriza os colaboradores, por isso temos como objetivo fortalecer nossos parceiros de trabalho. Pensando assim, desenvolvemos programas de reconhecimentos, feedbacks contínuos, reuniões abertas e canais de sugestões – tudo isso para que sempre ocorra uma comunicação transparente com nosso grupo-

Como funciona cada tópico dito acima?

**Programas de Reconhecimento:** Implementar um sistema que destaque colaboradores mensalmente, como o “Colaborador do Mês”, oferecendo prêmios simbólicos, certificados e menções em reuniões gerais. Esse reconhecimento público contribui para a motivação e engajamento.

**Feedback Contínuo:** Estabelecer ciclos regulares de feedback, promovendo conversas individuais frequentes entre gestores e suas equipes. O feedback deve ser visto como uma oportunidade de desenvolvimento, criando uma cultura de aprendizado constante.

**Reuniões Abertas:** Organizar reuniões gerais trimestrais para comunicar os resultados da empresa, metas futuras e desafios enfrentados. Isso promove a inclusão e a sensação de pertencimento entre os colaboradores, que se sentem integrados às estratégias da organização.

**Canais de Sugestões:** Criar uma plataforma online onde os colaboradores possam enviar sugestões de forma anônima ou identificada. Esse canal deve garantir que as ideias dos colaboradores sejam consideradas e respondidas pela liderança.

### **3.2 Desenvolvimento Contínuo**

**Plano de Desenvolvimento Individual (PDI):** Proporcionar a todos os colaboradores a oportunidade de criar um PDI com seus gestores, estabelecendo metas para seu aprendizado e aprimoramento. O plano deve incluir habilidades técnicas e comportamentais.

**Workshops e Treinamentos:** Oferecer workshops mensais sobre temas como liderança, comunicação eficaz e competências técnicas, conduzidos por especialistas

internos ou externos. Esses treinamentos devem estar alinhados às demandas do mercado e aos objetivos estratégicos da empresa.

### **3.3 Diversidade e Inclusão**

**Treinamentos sobre Diversidade:** Realizar workshops de conscientização sobre diversidade e inclusão, valorizando a pluralidade de pensamentos e experiências no ambiente de trabalho.

**Grupos de Afinidade:** Incentivar a formação de grupos internos que promovam debates e ações voltadas para minorias, criando um espaço seguro para compartilhar vivências e propor iniciativas que contribuam para um ambiente de respeito e equidade.

### **3.4 Colaboração em Equipe**

**Projetos Interdepartamentais:** Fomentar a cooperação entre diferentes departamentos, incentivando a troca de conhecimentos e habilidades. Projetos interdepartamentais podem ser uma forma eficaz de resolver desafios complexos da empresa e fortalecer a colaboração.

**Atividades de Integração:** Organizar eventos sociais e dinâmicas de grupo regulares para fortalecer os vínculos entre os colaboradores, como almoços corporativos, atividades de team building e celebrações de conquistas.

**Adaptabilidade:**

**Política de Trabalho Híbrido:** Oferecer opções flexíveis de trabalho remoto ou híbrido, permitindo que os colaboradores escolham como melhor gerenciar suas responsabilidades pessoais e profissionais, de acordo com a natureza de suas funções.

**Horários Flexíveis:** Permitir horários de trabalho ajustáveis, atendendo às necessidades pessoais dos colaboradores e promovendo maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa flexibilidade pode aumentar o bem-estar e a produtividade.

## Bem-Estar

**Programas de Saúde Mental:** Disponibilizar suporte psicológico por meio de parcerias com especialistas ou plataformas digitais, que ofereçam acompanhamento e assistência para os colaboradores enfrentarem desafios emocionais e mentais.

**Atividades Físicas:** Implementar programas semanais de atividades físicas, como aulas de yoga ou caminhadas em grupo, incentivando um estilo de vida saudável e melhorando a disposição e o desempenho no trabalho.

## Inovação:

**Hackathons Internos:** Organizar hackathons trimestrais que permitam às equipes buscar soluções criativas para os desafios da empresa e do mercado. Essas competições internas podem estimular a inovação e o desenvolvimento de novas ideias.

**Espaço para Ideias:** Criar um ambiente físico ou digital onde os colaboradores possam compartilhar suas ideias inovadoras. Esse espaço deve incluir a possibilidade de feedback rápido e encorajamento para a experimentação de novas soluções.

## 3.5 Conclusão

Este ambiente organizacional visa criar uma cultura dinâmica e colaborativa, onde cada colaborador se sente valorizado, motivado a se desenvolver e parte integrante do sucesso da empresa. A ênfase na colaboração, no desenvolvimento contínuo e na diversidade fortalece as relações internas, ao mesmo tempo que melhora a experiência dos clientes e a competitividade da empresa no mercado. Ao promover um clima de transparência, inclusão e inovação, a organização garante não apenas o bem-estar dos colaboradores, mas também seu crescimento sustentável no longo prazo.

## 3.6 Aspectos que influenciam o clima organizacional.

Aqui estão alguns dos principais aspectos que nossa empresa visa atender com precisão:

**Comunicação:** A clareza e a transparência na comunicação são fundamentais. Quando a comunicação flui bem, os funcionários se sentem mais engajados e informados sobre as expectativas e objetivos da empresa.

**Reconhecimento e Valorização:** O reconhecimento do trabalho bem feito e a valorização dos colaboradores são essenciais para manter a motivação alta. Funcionários que se sentem valorizados tendem a ter um clima organizacional mais positivo.

**Liderança:** O estilo de liderança impacta diretamente o clima organizacional. Líderes que são acessíveis, justos e que promovem um ambiente de apoio tendem a criar um clima mais favorável.

**Cultura Organizacional:** A cultura da empresa, incluindo seus valores, crenças e práticas, molda o comportamento dos funcionários e como eles se sentem no trabalho.

**Ambiente Físico:** O espaço físico onde os colaboradores trabalham também influencia o clima organizacional. Um ambiente agradável, com boa infraestrutura, pode melhorar o bem-estar e a produtividade.

**Desenvolvimento Pessoal e Profissional:** Oportunidades de crescimento e aprendizado são importantes para manter os funcionários engajados e satisfeitos com seu trabalho.

**Relações Interpessoais:** O relacionamento entre os colegas de trabalho é crucial. Um bom espírito de equipe e um ambiente colaborativo contribuem para um clima organizacional saudável.

**Gestão de Conflitos:** A maneira como os conflitos são geridos pode afetar significativamente o clima organizacional. Resoluções justas e rápidas ajudam a manter um ambiente harmonioso.

Esses aspectos interagem entre si, criando uma atmosfera que pode ser positiva ou negativa, dependendo da abordagem da empresa em relação a cada um deles. Felizmente, na Outsourced, nunca ocorreu qualquer obstáculo que dificultasse nossa comunicação ou nosso clima organizacional. Sempre tentamos entender nossos colaboradores e o que eles estão sentindo.

## O que é o programa de integração?

Programa de integração é um processo de introdução do novo colaborador à empresa, o qual busca fazê-lo se sentir acolhido e preparado para iniciar seu trabalho na organização. É nesse momento que o colaborador é apresentado à história e cultura da empresa, além de interagir com seus colegas de setor.



O programa de integração não é um processo lá muito complicado, mas precisa ser bem-feito para garantir os melhores resultados.

### 3.7 Importância do programa de integração



A integração tem o poder de impactar positivamente nessa experiência, pois é momento em que a pessoa vai ser acolhida e apresentada a tudo na empresa.

Traz resultados mais rápidos

Uma das etapas do programa de integração é o ensino das atividades que o colaborador vai desempenhar na empresa. Esse período de instrução, se for bem-feito, diminui a quantidade de dúvidas da pessoa e agiliza a entrega de resultados.

Ou seja, em pouco tempo você pode ter um colaborador desempenhando suas funções com qualidade e autonomia.

Gera pertencimento

O onboarding é esse momento de recepção que vai explicar tudo sobre a organização, e inserir o colaborador nas atividades. Com certeza, no fim do dia ele já vai estar se sentindo parte da nossa empresa e da sua equipe. Dessa forma fica muito mais fácil “vestir a camisa da empresa” e se engajar com os propósitos da organização.

#### Aumenta o engajamento da pessoa

Na mesma linha do tópico anterior, se você conseguir fornecer ao colaborador uma boa experiência na integração, vai conseguir engajá-lo emocionalmente com os objetivos do negócio, a cultura organizacional e os colegas de trabalho. O colaborador vai estar muito motivado a dar o seu melhor e contribuir para o sucesso da empresa.

#### Diminui a rotatividade

Como resultado de todos esses benefícios, o resultado mais óbvio é que a pessoa vai ter o desejo de permanecer na nossa empresa e crescer na carreira aqui dentro. Isso aumenta a retenção de talentos e diminui a rotatividade de pessoas.

#### Etapas do programa de integração

O onboarding, ou programa de integração, tem geralmente 4 etapas.

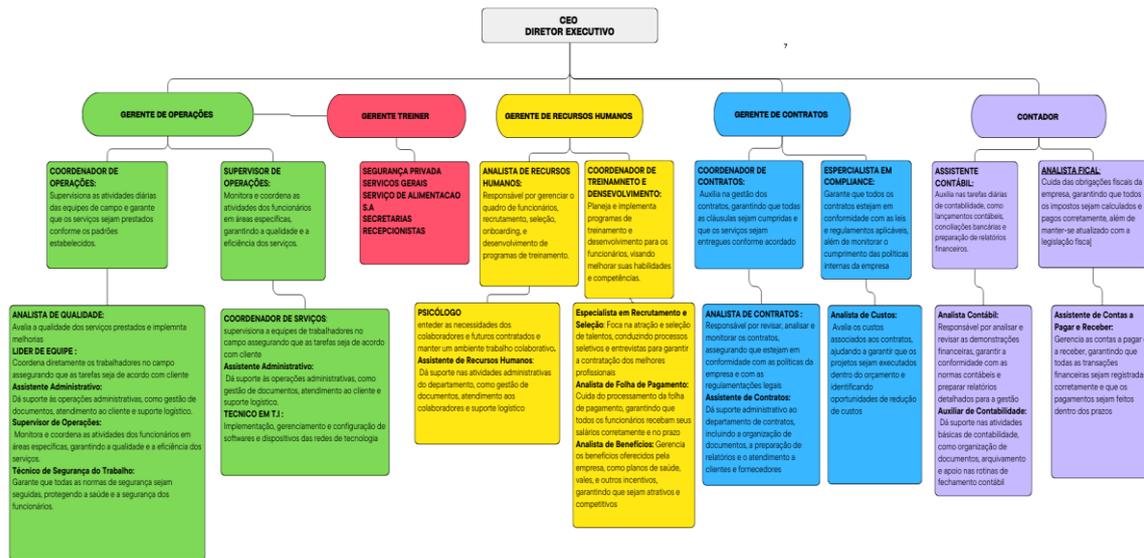
- Recepção
- Apresentação
- Ensino
- Avaliação

A recepção é a etapa do primeiro acolhimento do novo colaborador, na qual ele é recebido com mensagens de boas-vindas, brindes. Em seguida, a apresentação é o momento em que a pessoa vai ser apresentada a toda a estrutura da empresa, cultura, valores e colaboradores.

Depois, vem a fase de ensino, na qual o colaborador é recebido pela sua equipe de trabalho e é ensinado a desempenhar sua função. E, por último, temos a etapa de avaliação, na qual a pessoa vai ser avaliada em relação ao que aprendeu no onboarding e também vai avaliar a integração, como um todo.

## 4 MANUAL DE INTEGRAÇÃO

### 4.1 Cargos e salários



### 4.2 Pesquisa salarial

Para uma empresa pequena como a Outsourced, a pesquisa salarial deve levar em conta dados de mercado e adaptar a estrutura de remuneração à realidade de empresas de porte similar. Abaixo está uma análise detalhada das faixas salariais oferecidas para cada cargo, com foco em manter a competitividade e atrair funcionários qualificados.

#### Gerente Geral/Diretor Executivo

**Descrição do Cargo:** Responsável por definir a estratégia da empresa e a direção geral para garantir que as operações estejam alinhadas com as metas de longo prazo da empresa.

**Faixa Salarial:** R\$ 20.000 – R\$ 35.000.

#### 4.2.1 Gerente de Operações

Descrição do Cargo: Supervisiona e coordena as operações diárias para garantir que os processos sejam eficientes e os padrões da empresa sejam atendidos.

Faixa Salarial: R\$ 10.000–20.000.

Coordenador de Operações: Supervisiona as operações no local para garantir a qualidade dos serviços prestados.

Faixa Salarial: R\$ 5.000 – R\$ 8.500.

Gerente de Operações: Monitora as atividades dos funcionários em setores específicos.

Faixa salarial: R\$ 4.000-7.000.

Analista de Qualidade: Avalia a qualidade do serviço e implementa melhorias.

Faixa salarial: R\$ 3.800 – R\$ 6.000.

Líder de Equipe: Coordena diretamente o trabalho dos funcionários para garantir que as tarefas sejam concluídas de acordo com as expectativas.

Faixa salarial: R\$ 3.200–5.500.

Coordenador de Treinamento: Responsável pelo treinamento da equipe de campo.

Faixa salarial: R\$ 4.000-6.000.

Assistente Administrativo: Executa tarefas administrativas, incluindo gerenciamento de documentos e logística.

Faixa salarial: R\$ 2.500-4.000.

Gerente de Saúde e Segurança: Garante que as condições de trabalho sejam seguras e estejam em conformidade com os regulamentos de saúde e segurança.

Faixa salarial: R\$ 8.000–12.000.

#### 4.2.2 Gerente de Instrutor

Descrição do Cargo: Gerencia o treinamento e o desenvolvimento de funcionários em diferentes áreas da empresa.

Faixa salarial: R\$ 8.000-14.000.

Segurança Privada: Responsável pela segurança das instalações e do pessoal.

Faixa Salarial: R\$ 1.800-3.500.

Serviços Gerais: Executa trabalhos de manutenção e limpeza.

Faixa Salarial: R\$ 1.500-2.800.

Serviços de Buffet: Responsável pela organização e fornecimento de alimentos.

Faixa Salarial: R\$ 1.500-3.000.

SLA: Monitora o cumprimento dos níveis de serviço acordados com clientes internos e externos.

Faixa Salarial: R\$ 1.800-3.200.

Secretárias: Fornecem suporte administrativo aos gerentes e executivos.

Faixa Salarial: R\$ 2.500-4.000.

Administradores: Atendem clientes e visitantes gerenciando o fluxo de pessoas na empresa.

Faixa Salarial: R\$ 2.000-3.500.

## Gerente de RH

Descrição do cargo: Gerencia a área de RH, recruta, treina e desenvolve funcionários.

Faixa Salarial: R\$ 10.000 a R\$ 18.000.

Analista de recursos humanos: gerencia a força de trabalho e as atividades de recrutamento e seleção.

Faixa salarial: R\$ 4.000-7.000.

Coordenador de treinamento e desenvolvimento: planeja programas de desenvolvimento para os funcionários.

Faixa salarial: R\$ 5.000-R\$ 8.000.

Especialista em recrutamento e seleção: recruta e seleciona novos talentos.

Faixa salarial: R\$ 4.500-R\$ 7.500.

Analista de folha de pagamento: garante que os funcionários sejam pagos corretamente e em dia.

Faixa salarial: R\$ 4.000-6.500.

Analista de benefícios: gerencia o plano de benefícios dos funcionários.

Faixa salarial: R\$ 3.800-R\$ 6.500.

Psicólogo: fornece suporte emocional e psicológico para o trabalho em equipe.

Faixa salarial: R\$ 3.500-R\$ 6.000.

Assistente de RH: fornece suporte administrativo para a área de RH.

Faixa salarial: R\$ 2.500-R\$ 4.000.

#### Gerente de Contratos

Descrição do Cargo: Gerencia os contratos assinados com a empresa e garante o cumprimento dos termos acordados.

Faixa salarial: R\$ 9.000-R\$ 16.000.

Coordenador de Contratos: Coordena e monitora o cumprimento dos contratos.

Faixa salarial: R\$ 6.000-R\$ 10.000.

Compliance Officer: Garante que os contratos estejam em conformidade com as leis e políticas internas.

Faixa salarial: R\$ 6.500-R\$ 11.000.

Analista de Custos: Rastreia e estima os custos associados aos contratos.

Faixa Salarial: R\$ 4.500 – R\$ 7.500.

#### 4.2.3 Trocar

Descrição do Cargo: Supervisiona as atividades financeiras e contábeis, incluindo relatórios financeiros e controle de custos.

Faixa Salarial: R\$ 7.000 – R\$ 12.000.

Assistente de Contabilidade: Dá suporte às atividades contábeis, incluindo lançamentos e reconciliações.

Faixa Salarial: R\$ 3.000-4.800 Reais.

Analista de impostos: gerencia as obrigações fiscais, garantindo a conformidade com as leis tributárias.

Faixa salarial: R\$ 4.500 a R\$ 8.000.

Analista de contabilidade: analisa e revisa relatórios financeiros.

Faixa salarial: R\$ 4.500 a R\$ 7.500 reais.

Assistente de contas a pagar e receber: auxilia no controle de pagamentos e recebimentos.

Faixa salarial: R\$ 3.000 a R\$ 4.500.

#### 4.3 Política salarial

Política salarial, ou política de remuneração corresponde a uma série de estratégias que utilizam a remuneração para beneficiar, recompensar e motivar os

colaboradores da empresa, aumentando a produtividade e atraindo/retendo mais talentos.

Vale ressaltar, no entanto, que ela é benéfica tanto aos trabalhadores quanto à empresa. Aos colaboradores, porque eles são bem recompensados por seu trabalho. À empresa, porque ela lida com colaboradores mais motivados e focados em suas atividades, com consequentes resultados melhores.

Para a adoção dessa estratégia, é preciso considerar diversos pontos. Por exemplo, a média salarial do mercado, para não adotar valores menores, levando à desvalorização do trabalho dos colaboradores.

Outro aspecto fundamental: independentemente do que acontecer com o seu negócio, com a terceirização você não precisa se preocupar se a sua organização terá estrutura para lidar com a adequação das diferentes operações em relação às exigências do mercado, pois tendo boas empresas como parceiras, essa adaptação torna-se facilitada.

Quando é o momento certo de contratar serviços terceirizados?

A resposta é muito simples: quando você sentir que existe a necessidade de potencializar os resultados da sua empresa, seja quando o desempenho está abaixo do esperado, ou quando a companhia precisa render mais.

Lei Nº 6.708, DE 30 DE OUTUBRO DE 1979. Dispõe sobre a correção automática dos salários, modifica a política salarial e dá outras providências. O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei: Art.

## 5 MÉTODOS TRADICIONAIS

Os métodos tradicionais de uma empresa de terceirização geralmente incluem:

- **Contratação de Fornecedores:** Seleção e contratação de prestadores de serviços especializados para realizar atividades que não são o foco principal da empresa, como limpeza, contabilidade ou TI.
- **Processo de Licitação:** Muitas empresas utilizam processos de licitação para escolher fornecedores, garantindo transparência e competitividade na seleção.
- **Gestão de Contratos:** Estabelecimento de contratos detalhados que definem as responsabilidades, prazos e condições de trabalho dos prestadores de serviços.
- **Supervisão e Avaliação:** Monitoramento regular do desempenho dos fornecedores para garantir que os serviços sejam prestados conforme os padrões estabelecidos
- **Treinamento e Integração:** Muitas vezes, as empresas oferecem treinamentos para os terceirizados, visando alinhar suas práticas e valores com os da empresa contratante.
- **Comunicação Regulação :** Manutenção de canais abertos de comunicação entre a empresa e os fornecedores para resolver problemas rapidamente e ajustar processos conforme necessário.
- Esses métodos ajudam a garantir que a terceirização seja eficaz e que a qualidade dos serviços prestados mantenha os padrões desejados pela empresa.

## **6 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**

### **6.1 Recrutamento**

Competências Técnicas:

-Análise de Currículos: Habilidade para identificar qualificações e experiências relevantes.

-Entrevistas: Técnicas de condução de entrevistas comportamentais e situacionais.

-Utilização de Ferramentas de Recrutamento: Domínio de sistemas ATS e plataformas de recrutamento.

- Avaliação Psicométrica: Conhecimento em testes e ferramentas de avaliação de perfil.

Competências Comportamentais:

-Comunicação Eficaz: Capacidade de se comunicar claramente com candidatos e gestores.

- Empatia: Habilidade para entender as necessidades e expectativas dos candidatos.

- Negociação: Capacidade de negociar ofertas e condições de trabalho.

Competências de Gestão:

-Gestão de Projetos: Organização e planejamento do processo de recrutamento.

- Análise de Dados: Capacidade de interpretar métricas de recrutamento para melhorar processos.

### **6.2 Gestão de Pessoas**

Competências Técnicas:

- Desenvolvimento de Talentos: Conhecimento em programas de treinamento e desenvolvimento.
- Avaliação de Desempenho: Habilidade para implementar e gerenciar processos de feedback e avaliação.
- Compliance e Legislação Trabalhista: Conhecimento das leis e regulamentos trabalhistas.

#### Competências Comportamentais:

- Liderança: Capacidade de motivar e inspirar equipes.
- Resolução de Conflitos: Habilidade para mediar e resolver desentendimentos no ambiente de trabalho.
- Inteligência Emocional: Capacidade de entender e gerenciar emoções próprias e dos outros.

#### Competências de Gestão:

- Planejamento Estratégico: Capacidade de alinhar gestão de pessoas às metas organizacionais.
- Gestão de Mudanças: Habilidade para conduzir equipes em processos de mudança organizacional.

## **7 CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS**

### **7.1 Formação de competências técnicas**

Avaliamos as competências técnicas levando em conta habilidades e conhecimentos adquiridos por meio da educação formal e não formal, como cursos, treinamentos, palestras, workshops, pós-graduações e livros. São essenciais para o desempenho de funções e atividades no ambiente de trabalho.

Para formar competências técnicas na nossa empresa, fazemos da seguinte forma:

Avaliamos o desempenho

Utilizamos técnicas como questionários, entrevistas, provas de conhecimento e testes psicológicos para avaliar o desempenho dos colaboradores.

Identificar lacunas de competência

Comparamos o grau de exigência definido no mapeamento com as competências percebidas nos colaboradores.

Tomamos providências para melhorar as competências

Recrutar e selecionar pessoas com níveis de competência mais próximos do que a empresa necessita. Também treinamos e desenvolvemos métodos para que os colaboradores exerçam as funções, como explicado em algumas páginas atrás (Introdução à Cultura Organizacional)

As competências técnicas são pré-requisitos em todos os cargos e variam de acordo com o campo de atuação e do cargo ocupado.

### **7.2 Formação de competências comportamentais**

Tem como objetivo desenvolver habilidades e atitudes que promovam um ambiente de trabalho colaborativo, produtivo e alinhado com os valores e metas da empresa.

Comunicação Eficaz

Escuta Ativa:

Oferecer treinamentos para aprimorar a atenção nas conversas, incentivando os colaboradores a validarem as ideias de seus colegas.

#### Clareza na Expressão:

Organizar workshops sobre como articular ideias de forma clara e objetiva, minimizando mal-entendidos e melhorando o entendimento.

#### Feedback Construtivo:

Ensinar técnicas para oferecer e receber feedback de maneira positiva, promovendo o crescimento pessoal e profissional.

#### Trabalho em Equipe

##### Colaboração:

Realizar dinâmicas que estimulem o trabalho em conjunto, destacando o valor das contribuições individuais para o sucesso coletivo.

##### Respeito à Diversidade:

Oferecer treinamentos focados na inclusão e valorização das diferenças, criando um ambiente mais acolhedor e inclusivo.

##### Resolução de Conflitos:

Implementar estratégias para lidar com desavenças de maneira saudável, utilizando mediação e diálogo aberto.

#### Adaptabilidade

##### Flexibilidade Diante de Mudanças:

Promover sessões sobre como encarar mudanças como oportunidades de crescimento, e não como obstáculos.

#### Proatividade em Novas Situações:

Incentivar a iniciativa individual para identificar problemas e propor soluções antes que eles se agravem.

#### Aprendizado Contínuo:

Promover uma cultura de aprendizado contínuo, onde os colaboradores são incentivados a buscar constantemente novos conhecimentos e habilidades.

#### Liderança

##### Inspiração e Motivação da Equipe:

Desenvolver programas que ensinem os líderes a inspirar suas equipes por meio do exemplo e de uma comunicação positiva.

##### Tomada de Decisão Ética:

Promover discussões sobre a importância da ética nas decisões, considerando sempre o impacto nos colaboradores e na comunidade.

##### Delegação de Responsabilidades:

Oferecer treinamentos sobre como líderes podem delegar tarefas de forma eficiente, estimulando a autonomia dos membros da equipe.

#### **Gestão do Tempo**

Priorização de Tarefas: Ensinar ferramentas e técnicas, como a Matriz Eisenhower, para ajudar os colaboradores a priorizarem o que é urgente e importante.

**Cumprimento de Prazos:**

Compartilhar estratégias de planejamento eficaz que garantam o cumprimento de metas dentro dos prazos estabelecidos.

**Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional:**

Incentivar a prática do autocuidado e a gestão eficiente do tempo fora do ambiente de trabalho, prevenindo o burnout.

**Inteligência Emocional**

**Autoconhecimento:** Realizar atividades que ajudem os colaboradores a identificar suas emoções e entender como elas influenciam seu comportamento.

**Controle Emocional:**

Ensinar técnicas de gerenciamento de estresse e desenvolver a resiliência diante das adversidades.

**Empatia nas Relações Interpessoais:** Promover exercícios práticos que melhorem a capacidade de se colocar no lugar do outro, aperfeiçoando as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

**Metodologia:**

**Workshops e Treinamentos:** Sessões interativas onde os colaboradores têm a oportunidade de praticar novas habilidades em um ambiente seguro e controlado.

**Mentoria:**

Implementar um programa onde colaboradores mais experientes orientem os menos experientes em suas trajetórias profissionais, compartilhando experiências e conhecimentos práticos.

**Avaliações Regulares:**

Oferecer feedback contínuo sobre o desempenho comportamental dos colaboradores, por meio de avaliações 360 graus, em que colegas, líderes e subordinados fornecem insights construtivos.

**Resultados que esperamos obter**

Melhoria na Comunicação Interna: Colaboradores se sentirão mais à vontade para compartilhar ideias, preocupações e sugestões de forma aberta e eficiente.

Aumento da Colaboração entre Equipes: Projetos serão desenvolvidos com maior sinergia e cooperação, resultando em melhores resultados para a empresa.

Maior Adaptabilidade a Mudanças no Mercado: A equipe estará mais preparada e confiante para enfrentar desafios inesperados e adaptar-se rapidamente às mudanças no ambiente de negócios.

Esse programa de formação pode ser personalizado conforme as necessidades específicas da empresa ou setor, garantindo que ele atenda às demandas específicas da organização.

## 8 SEGURANÇA DO TRABALHO

### 8.1 Legislação sobre saúde do trabalho

A legislação brasileira sobre saúde e segurança no trabalho em empresas estrangeiras é regida por leis e normas destinadas a proteger os trabalhadores e garantir condições seguras e saudáveis em seus locais de trabalho. Estas regras aplicam-se a todas as empresas, independentemente do setor, mas são importantes na indústria outdoor porque os trabalhadores podem enfrentar riscos diferentes em locais diferentes. A seguir estão os principais aspectos da legislação de saúde e segurança no trabalho em empresas estrangeiras: Lei Integral do Trabalho (CLT) A CLT é a base da legislação trabalhista brasileira e contém disposições específicas relativas à saúde e segurança dos trabalhadores. Para as empresas estrangeiras, a CLT impõe aos empregadores o dever de proporcionar um ambiente seguro aos seus empregados. Mesmo que esses funcionários trabalhem em locais de trabalho terceirizados, a empresa terceirizada deve garantir que as medidas de segurança necessárias sejam implementadas para manter os funcionários seguros. Em 2017, foi aprovada a Lei de Terceirização (Lei nº 13.429/2017) para regulamentar a terceirização de serviços críticos. A lei enfatiza que os prestadores de serviços (empresas que empregam empresas estrangeiras) também têm a responsabilidade de garantir a segurança dos trabalhadores estrangeiros no seu local de trabalho.

Normas Regulamentadoras (NR) As Normas Regulamentadoras (NR) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) são normas básicas de saúde e segurança no trabalho. Algumas NRs que afetam diretamente as empresas estrangeiras incluem: NR5 (CIPA): Exige que empresas com determinado número de funcionários estabeleçam uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) responsável por identificar e prevenir acidentes de trabalho. NR6 (EPI): Requer que as empresas forneçam equipamentos de proteção individual (EPI) aos trabalhadores quando medidas de segurança abrangentes forem insuficientes para eliminar riscos. NR7 (PCMSO): Requer a implantação de sistema de gestão médica em saúde (PCMSO), incluindo admissões, exames periódicos e demissões, para monitoramento do estado de saúde dos trabalhadores. NR9 (PPRA): Estabelece Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) que deve identificar, avaliar e controlar os perigos nos locais de trabalho. NR17 (Ergonomia): Requer que as empresas adotem medidas ergonômicas

para garantir o conforto, a segurança e a eficiência dos trabalhadores e adaptem espaços e tarefas às características dos trabalhadores. Lei de Relações Exteriores e Reforma Trabalhista (Lei nº 13.429/2017) e Lei de Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017)

A Lei de Relações Exteriores e Reforma Trabalhista aumenta as oportunidades de terceirização e permite a aceitação de empregos estrangeiros. A mudança significa que tanto as empresas contratantes quanto as terceirizadas são responsáveis pela saúde e segurança dos trabalhadores. As empresas contratantes devem garantir que o local de trabalho seja adequado e seguro, enquanto as empresas terceirizadas são responsáveis pela gestão de seus funcionários e pelo cumprimento das normas trabalhistas. Responsabilidade solidária numa relação de subcontratação, a responsabilidade solidária entre o contratante e os seus subcontratados (empresas estrangeiras) inclui também a saúde e segurança no trabalho. Isso significa que a empresa contratante poderá ser responsabilizada caso não cumpra as obrigações trabalhistas ou de segurança, principalmente quando houver acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho.

#### 8.1.1 Emissão de CAT (Boletim de Acidente de Trabalho)

O CAT é um documento obrigatório que deve ser emitido quando ocorre acidente de trabalho ou descoberta de doença ocupacional. Tanto a empresa emissora como a empresa contratante têm a responsabilidade de garantir a segurança dos trabalhadores e em caso de acidente deverá ser emitida uma CAT para que os trabalhadores possam aceder aos seus direitos de segurança social. Inspeções e Penalidades O cumprimento das leis e normas trabalhistas é fiscalizado por fiscais do trabalho, que têm o poder de fiscalizar empresas, fazer cumprir pagamentos e, em casos graves, encerrar operações que não atendam aos padrões de segurança. O não cumprimento dessas regulamentações pode resultar em multas, honorários de funcionários, indenizações e penalidades para empresas terceirizadas e empreiteiros. Acordos coletivos e acordos sindicais. As empresas exportadoras, os acordos coletivos e os acordos sindicais podem impor requisitos adicionais em matéria de saúde e segurança ocupacional. Estes documentos resultam de negociações entre sindicatos e empresas e muitas vezes estabelecem regras específicas, tais como

benefícios adicionais, formação e condições especiais de trabalho para trabalhadores estrangeiros.

As leis de saúde e segurança ocupacional para empresas terceirizadas visam proteger os trabalhadores contra riscos ocupacionais e promover um local de trabalho seguro e saudável. Além de cumprir leis e regulamentações, as empresas terceirizadas também devem estar atentas à saúde física e mental de seus colaboradores, mesmo que estejam em instalações terceirizadas. O cumprimento das leis e NRs melhora a segurança, evita riscos jurídicos e ajuda a criar relações de trabalho justas e equilibradas.

### 8.1.2 Cipa - NR5 -- estabilidanrde

A CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) é uma comissão formada por representantes dos trabalhadores e do empregador, com o objetivo de promover a saúde e segurança no ambiente de trabalho, prevenindo acidentes e doenças ocupacionais. Ela é regulamentada pela Norma Regulamentadora NR-5 (NR-5), que define a estrutura da CIPA com base no número de funcionários e no grau de risco das atividades da empresa.

Para uma empresa de terceirização com 50 funcionários e grau de risco baixo (grau de risco 1 ou 2), a NR-5 não exige a criação de uma CIPA completa. Em vez disso, a empresa precisa apenas de um Designado de CIPA.

Estrutura para Grau de Risco Baixo, 50 Funcionários:

Designado de CIPA: um funcionário indicado pelo empregador.

Este Designado de CIPA assume a responsabilidade pelas atividades de segurança e prevenção de acidentes na empresa, sem a necessidade de eleições ou uma estrutura formal com membros efetivos e suplentes. O designado é treinado para promover a conscientização sobre segurança e saúde entre os funcionários, garantindo que as práticas e normas de segurança sejam cumpridas.

Além de designar um responsável pela segurança no trabalho, algumas medidas adicionais podem ajudar a fortalecer a prevenção de acidentes e a promoção da saúde em uma empresa de terceirização com 50 funcionários e grau de risco baixo:

1. Treinamentos Regulares: Promover treinamentos de segurança específicos para os riscos da função, incluindo uso de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), manuseio de equipamentos e ergonomia.

2. Mapeamento de Riscos: Realizar inspeções periódicas para identificar possíveis riscos e implementar medidas corretivas, como melhorias no layout do local de trabalho, sinalização e manutenção de equipamentos.

3. Programas de Saúde e Bem-Estar: Implementar ações de conscientização sobre temas como higiene, alimentação saudável, e pausas para alongamento, que ajudam a reduzir o estresse e prevenir lesões.

4. Planos de Emergência: Elaborar e comunicar um plano de emergência, com orientações sobre evacuação, combate a incêndios e primeiros socorros, além de realizar simulações periódicas.

5. Canal de Comunicação: Estabelecer um canal para que os funcionários possam relatar riscos ou incidentes anonimamente, incentivando a participação ativa na segurança do trabalho.

6. Reuniões de Segurança: Promover reuniões periódicas para discutir temas de segurança, ouvir sugestões dos funcionários e reforçar as boas práticas.

Essas medidas complementam as obrigações básicas da CIPA e ajudam a manter um ambiente de trabalho mais seguro e saudável.

### 8.1.3 CAT - Comunicação de Acidente de Trabalho

A legislação brasileira sobre saúde e segurança no trabalho em empresas estrangeiras é regida por leis e normas destinadas a proteger os trabalhadores e garantir condições seguras e saudáveis em seus locais de trabalho. Estas regras aplicam-se a todas as empresas, independentemente do setor, mas são importantes na indústria outdoor porque os trabalhadores podem enfrentar riscos diferentes em locais diferentes. A seguir estão os principais aspectos da legislação de saúde e segurança no trabalho em empresas estrangeiras: Lei Integral do Trabalho (CLT) A CLT é a base da legislação trabalhista brasileira e contém disposições específicas relativas à saúde e segurança dos trabalhadores. Para as empresas estrangeiras, a CLT impõe aos empregadores o dever de proporcionar um ambiente seguro aos seus empregados. Mesmo que esses funcionários trabalhem em locais de trabalho terceirizados, a empresa terceirizada deve garantir que as medidas de segurança necessárias sejam implementadas para manter os funcionários seguros. Em 2017, foi aprovada a Lei de Terceirização (Lei nº 13.429/2017) para regulamentar a terceirização de serviços críticos. A lei enfatiza que os prestadores de serviços

(empresas que empregam empresas estrangeiras) também têm a responsabilidade de garantir a segurança dos trabalhadores estrangeiros no seu local de trabalho. Normas Regulamentadoras (NR) As Normas Regulamentadoras (NR) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) são normas básicas de saúde e segurança no trabalho. Algumas NRs que afetam diretamente as empresas estrangeiras incluem: NR5 (CIPA): Exige que empresas com determinado número de funcionários estabeleçam uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) responsável por identificar e prevenir acidentes de trabalho. NR6 (EPI): Requer que as empresas forneçam equipamentos de proteção individual (EPI) aos trabalhadores quando medidas de segurança abrangentes forem insuficientes para eliminar riscos. NR7 (PCMSO): Requer a implantação de sistema de gestão médica em saúde (PCMSO), incluindo admissões, exames periódicos e demissões, para monitoramento do estado de saúde dos trabalhadores. NR9 (PPRA): Estabelece Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) que deve identificar, avaliar e controlar os perigos nos locais de trabalho. NR17 (Ergonomia): Requer que as empresas adotem medidas ergonômicas para garantir o conforto, a segurança e a eficiência dos trabalhadores e adaptem espaços e tarefas às características dos trabalhadores. Lei de Relações Exteriores e Reforma Trabalhista (Lei nº 13.429/2017) e Lei de Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017)

A Lei de Relações Exteriores e Reforma Trabalhista aumenta as oportunidades de terceirização e permite a aceitação de empregos estrangeiros. A mudança significa que tanto as empresas contratantes quanto as terceirizadas são responsáveis pela saúde e segurança dos trabalhadores. As empresas contratantes devem garantir que o local de trabalho seja adequado e seguro, enquanto as empresas terceirizadas são responsáveis pela gestão de seus funcionários e pelo cumprimento das normas trabalhistas. Responsabilidade solidária Numa relação de subcontratação, a responsabilidade solidária entre o contratante e os seus subcontratados (empresas estrangeiras) inclui também a saúde e segurança no trabalho. Isso significa que a empresa contratante poderá ser responsabilizada caso não cumpra as obrigações trabalhistas ou de segurança, principalmente quando houver acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho.

#### 8.1.4 Conclusão

As leis de saúde e segurança ocupacional para empresas terceirizadas visam proteger os trabalhadores contra riscos ocupacionais e promover um local de trabalho seguro e saudável. Além de cumprir leis e regulamentações, as empresas terceirizadas também devem estar atentas à saúde física e mental de seus colaboradores, mesmo que estejam em instalações terceirizadas. O cumprimento das leis e NRs melhora a segurança, evita riscos jurídicos e ajuda a criar relações de trabalho justas e equilibradas..

## **9 NR5 NR6 NR7 NR9 NR 17**

### **9.1 NR5 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)**

A NR5 estabelece que empresas com um número específico de funcionários devem constituir uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). No caso de uma empresa de terceirização com 50 colaboradores, é necessário avaliar se a CIPA precisa ser formada conforme os critérios estabelecidos pelo Quadro I da NR5. A empresa deve organizar uma comissão que inclua representantes dos empregados e do empregador, além de promover treinamento para os membros eleitos. A função da CIPA é identificar condições de risco, sugerir melhorias e realizar ações de conscientização sobre a segurança no trabalho.

### **9.2 NR6 - Equipamento de Proteção Individual (EPI)**

A NR6 regulamenta o fornecimento e uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), que devem ser disponibilizados aos colaboradores sempre que medidas de proteção coletiva não forem suficientes para eliminar os riscos. A empresa de terceirização precisa fornecer EPIs adequados a cada função, como luvas, capacetes e óculos de proteção, dependendo das atividades realizadas pelos funcionários. Além de fornecer esses equipamentos, a empresa deve garantir o treinamento dos colaboradores para o uso adequado dos EPIs, fazer a reposição quando necessário e manter um controle rigoroso da entrega e do uso dos equipamentos.

### **9.3 NR7 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO)**

A NR7 determina a elaboração e a implementação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) em todas as empresas, com o objetivo de preservar a saúde dos trabalhadores. Para a empresa de terceirização em questão, o PCMSO deve incluir exames médicos admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissionais. Esses exames visam monitorar a saúde dos funcionários ao longo de sua jornada de trabalho e detectar precocemente possíveis alterações relacionadas ao ambiente de trabalho. A implementação do

PCMSO deve ser feita por um médico do trabalho, que supervisiona o programa e emite os laudos necessários.

#### **9.4 NR9 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)**

A NR9 exige que a empresa implemente o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), focado na identificação e controle de riscos físicos, químicos e biológicos. No caso de uma empresa de terceirização com funcionários alocados em diferentes atividades, é fundamental identificar os riscos específicos de cada ambiente onde os colaboradores trabalham. O PPRA deve incluir um mapeamento dos riscos, medidas de controle e a avaliação periódica dos resultados. Dessa forma, a empresa garante que os funcionários estejam protegidos contra riscos ocupacionais e que o ambiente de trabalho permaneça seguro.

#### **9.5 NR17 - Ergonomia**

A NR17 trata da ergonomia no ambiente de trabalho, com o objetivo de adaptar as condições laborais às características dos trabalhadores, promovendo o conforto, a segurança e a eficiência no desempenho de suas atividades. Para a empresa de terceirização, é importante avaliar as condições ergonômicas em cada posto de trabalho, considerando aspectos como mobiliário, postura e organização das tarefas. A aplicação da NR17 pode incluir a adaptação de cadeiras, mesas e equipamentos, além de promover pausas para descanso, especialmente em atividades que envolvem esforços repetitivos ou permanência prolongada em uma mesma posição.

#### **9.6 Conclusão**

A implementação das NRs 5, 6, 7, 9 e 17 em uma empresa de terceirização com 46 funcionários fixos representa um compromisso com a saúde e a segurança dos colaboradores. Essas normas, ao serem cumpridas, proporcionam um ambiente de trabalho mais seguro e saudável, contribuindo para a prevenção de acidentes, a redução de doenças ocupacionais e o aumento da produtividade. Além disso, a observância dessas normas fortalece a cultura de segurança na empresa e atende

aos requisitos legais, evitando possíveis sanções e promovendo o bem-estar dos trabalhadores.

## **9.7 Mapa de risco**

O que é o mapa de risco?

É uma representação gráfica de um conjunto de fatores presente nos locais de trabalho, capazes de acarretar prejuízos à saúde dos trabalhadores.

Objetivos do Mapa de Riscos

Mapa de Risco é uma representação gráfica de um conjunto de fatores presentes nos locais de trabalho, capazes de acarretar prejuízos à saúde dos trabalhadores: acidentes e doenças de trabalho. Tais fatores têm origem nos diversos elementos do processo de trabalho (materiais, equipamentos, instalações, suprimentos e espaços de trabalho) e a forma de organização do trabalho (arranjo físico, ritmo de trabalho, método de trabalho, postura de trabalho, jornada de trabalho, turnos de trabalho, Treinamento etc.)” Fonte: Mattos, U.A.O., 1993. Mapa de Risco o controle da saúde pelos trabalhadores. DEP, 21: 60.

Quem elabora o Mapa de Riscos?

É elaborado pelos membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, após consultar o formulário preenchidos pelos trabalhadores de todos os setores produtivos da empresa, com assessoria do SESMT - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, quando este existir.

MAPA DE RISCO									
RISCO	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			RESPOSTA AO RISCO		
	FASE	EVENTO	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	IMPACTO	NÍVEL DE ACEITAÇÃO DO RISCO	AÇÕES PREVENTIVAS	AÇÕES CONTINGENCIAIS	RESPONSÁVEL
R01	PLANEJAMENTO	FALHA TÉCNICA	BAIXO ÍNDICE DE CONTRATAÇÃO	ALTA PROBABILIDADE	ALTO IMPACTO PARA EMBRESA	PODERA SER ACORDADO	REALIZAE PROPOSTAS E DIVULGAÇÕES MAIS INTEÇAS	CONTEXTO DE EMERGENCIA	RH E MARKETING
R02	MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	FALHA TÉCNICA	PROBLEMAS COM FUNCIONARIOS	POUCA PROBABILIDADE	ALTO IMPACTO PARA EMBRESA	NÃO PODERA SER ACORDADO	REALIZAR DINAMICAS PARA O INCENTIVO DE TRABALHO EM EQUIPE	RALIZAÇÃO DE NOVAS CONVERSAS	MEDIADOR

O relatório da CIPA sobre baixo índice de contratação e problemas com funcionários provavelmente abordará questões relacionadas à rotatividade de funcionários, também conhecida como turnover. A rotatividade de funcionários refere-se à taxa com que os colaboradores deixam uma empresa e são substituídos por novos<sup>1</sup>.

## 9.8 Causas do Baixo Índice de Contratação e Problemas com Funcionários

Algumas das principais causas do baixo índice de contratação e problemas com funcionários incluem:

- Insatisfação salarial: Salários baixos ou injustos podem levar a descontentamento e busca por oportunidades melhores.
- Falta de oportunidades de desenvolvimento profissional: Funcionários precisam de chances de crescer e se desenvolver dentro da empresa.
- Ambiente de trabalho estressante: Um ambiente de trabalho desagradável pode afetar negativamente a saúde mental e física dos funcionários <sup>1</sup>.

## 9.9. Estratégias para Melhorar a Contratação e Retenção de Funcionários

Para melhorar a contratação e retenção de funcionários, as empresas podem adotar as seguintes estratégias:

- Oferecer remuneração e benefícios competitivos: Salários e benefícios devem ser justos e competitivos no mercado.
- Promover um ambiente de trabalho saudável: Incentivar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, além de oferecer programas de bem-estar.

- Desenvolver planos de carreira: Oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Essas são apenas algumas das estratégias que podem ser adotadas para melhorar a contratação e retenção de funcionários. É importante lembrar que cada empresa tem suas necessidades específicas e deve adaptar suas estratégias de acordo com suas necessidades.

## **10 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

### **10.1 Conceito**

Treinamento e desenvolvimento são práticas essenciais para aprimorar as competências dos colaboradores em uma empresa de terceirização de RH, permitindo que eles desempenhem suas funções com excelência e agreguem valor aos serviços prestados. Abaixo estão os principais conceitos, explicados em detalhe.

### **10.2 Treinamento**

O treinamento é uma ferramenta de capacitação, com o foco principal em melhorar o desempenho imediato dos colaboradores em suas funções atuais. Ele visa a desenvolver habilidades específicas, seja para o uso de ferramentas, atendimento ao cliente ou procedimentos internos.

Objetivo: Equipar os colaboradores com habilidades e conhecimentos necessários para executar suas funções de maneira eficiente e com qualidade.

Tipos de Treinamento:

Técnico: Voltado para o aprendizado de habilidades específicas, como o uso de softwares, equipamentos ou tecnologias essenciais para o trabalho.

Comportamental: Focado no desenvolvimento de soft skills, como comunicação, trabalho em equipe e empatia, essenciais para o relacionamento interpessoal e o ambiente organizacional.

Onboarding: Treinamento inicial que apresenta os novos colaboradores à cultura, missão, visão, valores e processos internos da empresa, facilitando sua adaptação ao novo ambiente de trabalho.

### **10.3 Métodos**

Presenciais: Treinamentos realizados no local de trabalho, com interação direta entre instrutor e participantes, como workshops e seminários.

Online: Programas de treinamento que ocorrem em plataformas digitais, promovendo flexibilidade e acessibilidade.

Práticos: Exercícios e simulações que possibilitam a aplicação imediata do conhecimento, como práticas em softwares específicos, jogos de papéis ou resolução de casos.

## 10.4 Desenvolvimento

O desenvolvimento é voltado para o crescimento a longo prazo dos colaboradores, preparando-os para desafios futuros e progressão de carreira. Diferente do treinamento, o desenvolvimento visa potencializar habilidades que permitam aos colaboradores assumir funções de maior responsabilidade.

Objetivo: Contribuir para o aprimoramento contínuo e o crescimento profissional dos colaboradores, com foco em seu desenvolvimento pessoal e de carreira.

### 10.4.1 Tipos de Desenvolvimento

Carreira: Programas que orientam e incentivam os colaboradores a planejar e avançar na carreira, oferecendo suporte e direcionamento para o crescimento profissional.

Liderança: Formação destinada a desenvolver competências de liderança, preparando colaboradores para assumirem cargos de gestão e supervisão com maior eficácia.

Mentoria e Coaching: Relacionamentos com profissionais experientes, que orientam e promovem o aprendizado contínuo através do aconselhamento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Avaliação de Desempenho: Ferramenta usada para avaliar os resultados dos programas de desenvolvimento, identificando pontos fortes e áreas de melhoria para orientar o desenvolvimento de cada colaborador.

### 10.4.2 Integração com a Cultura Organizacional

Para que os programas de treinamento e desenvolvimento sejam eficazes, é essencial que estejam alinhados com a cultura organizacional da empresa. Na Outsourced, isso significa que os colaboradores não só devem adquirir habilidades, mas também devem compreender e aderir aos valores, missão e visão da

organização. Esse alinhamento é crucial para criar um ambiente de trabalho coeso, onde todos compartilham dos mesmos objetivos e princípios.

### Avaliação de Resultados

Medir a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento é fundamental para garantir que eles realmente contribuem para o sucesso da empresa e para o crescimento dos colaboradores. Isso pode incluir:

**Feedback dos Participantes:** Avaliações dos próprios colaboradores sobre os conteúdos e métodos usados nos treinamentos.

**Análise de Desempenho:** Comparação do desempenho antes e após os treinamentos, para identificar melhorias específicas.

**Impacto nos Resultados da Empresa:** Avaliar se os treinamentos estão gerando resultados tangíveis para a organização, como aumento na produtividade e na satisfação dos clientes.

### 10.5 Tipos de Treinamento na Outsourced

Na Outsourced, são utilizados diversos tipos de treinamentos para atender às necessidades específicas dos colaboradores e garantir que eles estejam bem preparados para suas funções. Abaixo estão alguns exemplos:

**Treinamento de Integração:** Focado em introduzir novos colaboradores à cultura, políticas, procedimentos e responsabilidades específicas de suas funções, facilitando sua adaptação e engajamento com a empresa.

**Treinamento Técnico:** Capacitação específica para o uso de softwares, equipamentos ou processos operacionais, essencial para o desenvolvimento de habilidades técnicas dos colaboradores.

**Treinamento em Atendimento ao Cliente:** Para as equipes que lidam diretamente com clientes, abordando técnicas de comunicação, resolução de problemas e gestão de conflitos para melhorar o relacionamento com os clientes e sua satisfação.

**Treinamento de Vendas:** Direcionado para equipes envolvidas na venda de serviços, com foco em estratégias de venda, negociação e técnicas de fechamento.

**Treinamento de Liderança e Gestão:** Desenvolve habilidades de liderança em gerentes e supervisores, preparando-os para gerenciar equipes de forma eficaz, melhorar o desempenho e promover o desenvolvimento dos subordinados.

**Treinamento em Compliance e Regulamentação:** Garantir que os colaboradores estejam cientes das normas legais e éticas do setor, promovendo a conformidade e a responsabilidade dentro da empresa.

**Treinamento em Segurança do Trabalho:** Voltado para garantir que todos os colaboradores conheçam e sigam as práticas de segurança, especialmente em áreas que exigem cuidados específicos, minimizando riscos e promovendo um ambiente seguro.

**Treinamento em Inovação Tecnológica:** Manter a equipe atualizada sobre novas tecnologias e tendências do setor, incentivando a adaptação às mudanças e a busca por melhorias contínuas.

**Treinamento de Desenvolvimento Pessoal:** Inclui habilidades interpessoais, como comunicação eficaz, trabalho em equipe, e gestão do tempo, que são fundamentais para o sucesso profissional e para o relacionamento no ambiente de trabalho.

**Treinamento em Soft Skills:** Desenvolvimento de competências como empatia, resiliência e adaptabilidade, que são cada vez mais valorizadas em ambientes de trabalho dinâmicos e colaborativos.

Esses treinamentos são essenciais para preparar a equipe da Outsourced a atender às demandas do mercado, promovendo o crescimento dos colaboradores e o sucesso organizacional.

## **10.6 Planejamento e programação de treinamento**

A Outsourced realiza programas de treinamento e desenvolvimento com o objetivo de fortalecer as competências de seus colaboradores, capacitar líderes e promover uma cultura de trabalho colaborativa e produtiva. Com uma abordagem estruturada e focada nos objetivos da empresa, buscamos desenvolver habilidades essenciais para o sucesso organizacional e o crescimento profissional de cada membro da equipe.

### 10.6.1 Objetivos do Treinamento

Nossos programas de treinamento são planejados para alcançar os seguintes objetivos específicos:

**Desenvolver habilidades de liderança e gestão:** Nossa meta é capacitar gestores e líderes para que possam motivar e guiar suas equipes de maneira eficaz. Isso envolve técnicas para influenciar positivamente, resolução de conflitos, tomada de decisões estratégicas e habilidades de coaching para apoiar o desenvolvimento das equipes.

**Promover trabalho em equipe e comunicação eficaz:** Acreditamos que a comunicação clara e o trabalho colaborativo são fundamentais para o sucesso. Por isso, nossos treinamentos incluem práticas que incentivam o diálogo aberto, fortalecem o entendimento entre equipes e promovem uma cultura onde todos trabalham em sintonia para alcançar objetivos comuns.

**Informar sobre políticas e procedimentos de RH:** É essencial que todos os colaboradores estejam alinhados com as diretrizes da empresa. Por isso, nossos programas de treinamento abrangem as políticas de RH da Outsourced, incluindo orientações sobre conduta, procedimentos de trabalho e práticas éticas, garantindo que todos compreendam as expectativas da empresa.

## 10.7 Público-Alvo

Cada programa de treinamento é projetado para atender as necessidades específicas dos diferentes grupos dentro da Outsourced:

**Gestores e líderes de equipe:** Estes profissionais recebem treinamentos focados em liderança e práticas de gestão para aprimorar sua capacidade de guiar suas equipes. Com isso, buscamos desenvolver habilidades de delegação, gestão de desempenho e inteligência emocional.

**Funcionários de RH:** Nossa equipe de RH participa de programas de desenvolvimento para que conheçam profundamente as práticas e políticas de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e gestão de talentos, garantindo que nossas práticas internas sejam consistentes e eficazes.

**Todos os colaboradores:** Envolvemos todos os membros da equipe em workshops sobre temas como trabalho em equipe e comunicação, promovendo um

ambiente de trabalho harmônico onde cada colaborador se sinta parte essencial do grupo e contribua para o sucesso coletivo.

#### 10.7.1 Formato do Treinamento

Nossos treinamentos são estruturados de maneira flexível, utilizando uma combinação de métodos e formatos que se adaptam ao público e ao conteúdo, incluindo:

**Workshops presenciais ou online:** Dependendo das necessidades e da logística, os treinamentos podem ser realizados presencialmente, em espaços internos da empresa ou contratados, ou online, utilizando plataformas como Zoom e Microsoft Teams. Isso permite que ajustemos o treinamento às agendas e preferências dos colaboradores, garantindo um aprendizado eficaz.

**Sessões práticas e interativas:** Para maximizar o engajamento, oferecemos sessões com dinâmicas de grupo, estudos de caso e simulações. Essas atividades ajudam os participantes a aplicar os conceitos de maneira prática, desenvolvendo habilidades que podem ser usadas no cotidiano.

**Materiais complementares:** Os participantes recebem apostilas, vídeos, artigos e links para leitura adicional. Esses materiais permitem que cada colaborador aprofunde o conhecimento de acordo com sua necessidade e disponibilidade, complementando o conteúdo aprendido nas sessões de treinamento.

#### 10.7.2 Duração do Treinamento

Nossa programação de treinamento é pensada para proporcionar flexibilidade e conveniência para os colaboradores:

**Módulos de 1 a 2 dias:** Cada treinamento é dividido em módulos que variam de 3 a 4 horas, permitindo que o conteúdo seja absorvido de forma gradual e eficaz. Essa organização modular facilita a adaptação à rotina de trabalho dos colaboradores, possibilitando pausas entre sessões para consolidar o aprendizado.

### 10.7.3 Recursos Necessários

Para garantir a qualidade e a efetividade de nossos treinamentos, disponibilizamos uma estrutura de recursos adequada:

**Material didático:** Preparamos apostilas, apresentações em slides e outros materiais de apoio para cada módulo. Esses recursos são elaborados com conteúdo relevante e exemplos práticos para reforçar o aprendizado.

**Espaço para workshops:** Organizamos os treinamentos em salas de reuniões equipadas ou em plataformas digitais, quando os treinamentos são online. Utilizamos ferramentas como Zoom e Microsoft Teams para garantir uma experiência fluida, mesmo a distância.

**Facilitadores ou especialistas:** Convidamos instrutores especializados em RH, coaching e desenvolvimento de habilidades para conduzir as sessões. Esses profissionais têm a experiência necessária para proporcionar uma visão prática e realista, enriquecendo o aprendizado dos participantes.

### 10.7.4 Programação do Treinamento

A seguir está a estrutura detalhada dos módulos de treinamento oferecidos pela Outsourced. Cada módulo é cuidadosamente elaborado para abordar habilidades essenciais de forma aprofundada e prática.

**Módulo 1: Introdução a Políticas de RH**

**Duração: 3 horas**

**Conteúdo:**

**Visão geral das políticas:** Explicação das principais normas e diretrizes da empresa, com foco em sua importância para o ambiente de trabalho e a consistência nas operações.

**Ética e conformidade:** Discussão sobre a responsabilidade de cada colaborador em respeitar as políticas, promovendo um ambiente ético e seguro.

**Módulo 2: Desenvolvimento de Liderança**

**Duração: 4 horas**

**Conteúdo:**

**Estilos de liderança:** Análise dos diferentes estilos de liderança e suas aplicações no ambiente de trabalho, auxiliando os líderes a encontrarem o estilo que mais se adequa à sua equipe.

**Técnicas de motivação:** Métodos para engajar, motivar e inspirar equipes, promovendo um ambiente de alta performance e colaboração.

**Feedback:** Orientações práticas sobre como dar e receber feedback de forma construtiva, criando uma cultura de melhoria contínua.

**Módulo 3: Trabalho em Equipe**

**Duração: 3 horas**

**Conteúdo:**

**Dinâmicas de grupo:** Exercícios práticos que fortalecem a colaboração entre os membros da equipe e promovem a integração.

**Resolução de conflitos:** Estratégias para lidar com desentendimentos, promovendo a construção de um ambiente de trabalho saudável e positivo.

**Módulo 4: Processos de Recrutamento e Seleção**

**Duração: 4 horas**

**Conteúdo:**

**Melhores práticas:** Orientações sobre como atrair e selecionar candidatos qualificados, garantindo a aderência à cultura organizacional.

**Entrevistas eficazes:** Técnicas e abordagens para realizar entrevistas de maneira produtiva, avaliando habilidades e alinhamento cultural dos candidatos.

**Módulo 5: Avaliação de Desempenho**

**Duração: 3 horas**

**Conteúdo:**

**Métodos de avaliação:** Exploração de diferentes abordagens de avaliação de desempenho, como o método de 360 graus e o estabelecimento de metas.

Feedback construtivo: Técnicas para comunicar resultados de forma positiva, incentivando o desenvolvimento e aprimoramento dos colaboradores.

### Avaliação e Feedback

Para melhorar continuamente nossos programas, utilizamos diversas ferramentas de avaliação para medir o impacto e a qualidade dos treinamentos:

**Questionários de Avaliação:** Ao final de cada módulo, os participantes respondem a questionários que ajudam a avaliar a eficácia do treinamento e a identificar áreas para melhorias.

**Sessões de Feedback:** Realizamos discussões com os participantes para entender sua experiência e ajustar o conteúdo para os próximos treinamentos, garantindo uma experiência de aprendizado positiva e eficaz.

### Follow-Up

Na Outsourced, valorizamos o aprendizado contínuo e oferecemos suporte pós-treinamento para reforçar e aplicar as habilidades desenvolvidas:

**Reuniões periódicas:** Realizamos encontros mensais com os participantes para discutir como estão aplicando as habilidades adquiridas e avaliar os resultados práticos.

**Mentoria:** Fornecemos orientação contínua através de mentores experientes para auxiliar os colaboradores na implementação dos aprendizados, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional.

Esse é o processo completo de planejamento e programação dos treinamentos na Outsourced, sempre buscando desenvolver as melhores competências e apoiar nossos colaboradores no alcance de seu pleno potencial.

## 11 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

### 11.1 O que é avaliação de treinamento?

A avaliação do treinamento é o processo sistemático de coletar informações com o intuito de aperfeiçoar o seu programa de capacitação. A avaliação fornece feedback construtivo para ajudá-lo a identificar se seu treinamento atingiu os resultados pretendidos e ajuda você a tomar decisões sobre capacitações futuras.

Qual a importância da avaliação de treinamento?

Alguns dos principais benefícios de se realizar uma avaliação de treinamento são:

- **Responsabilidade:** a avaliação garante que os responsáveis pelos programas de treinamento prestem contas, cumprindo as metas estipuladas inicialmente, o que contribui para que não haja comprometimento dos resultados.
- **Eficiência de custos:** ao contribuir para que os resultados sejam atingidos, a avaliação garante a eficiência do investimento que foi destinado ao programa de treinamento, melhorando efetivamente a qualidade do trabalho que é desempenhado pelos funcionários por meio do novo conhecimento adquirido.
- **Transparência:** a avaliação de treinamento torna mais transparente o processo de compreensão sobre o desempenho geral do programa, uma vez que isso acontece a partir de métodos definidos.
- **Feedback adequado:** porque a avaliação é realizada principalmente sobre os indivíduos no nível do seu trabalho, torna-se mais simples compreender as lacunas da formação para que as mudanças necessárias na metodologia do programa de aprendizagem possam ser implementadas.

Tipos de avaliação de treinamento e como aplicá-los:

“A avaliação muda de uma complicada generalidade ilusiva para uma clara e com metas alcançáveis se a dividirmos em etapas lógicas” (KIRKPATRICK, 1967).

Talvez o método de avaliação de treinamento mais reconhecido e amplamente utilizado no mundo, o modelo Kirkpatrick foi desenvolvido pelo professor da

Universidade de Wisconsin, Donald Kirkpatrick, em 1959, mas recebeu várias revisões desde então.

De acordo com artigo “Avaliação de Treinamento” (Evaluation of Training), publicado por Kirkpatrick em 1967, seu modelo baseia-se em quatro etapas ou tipos de avaliação:

1. Reação: quão bem os colaboradores receberam e gostaram do programa?
2. Aprendizado: quais princípios, fatos e técnicas foram aprendidos?
3. Comportamento: quais foram as mudanças no comportamento dos colaboradores influenciadas pelo programa de treinamento?
4. Resultados: quais foram os resultados tangíveis do programa em termos de redução de custos, melhoria da qualidade, melhoria da quantidade, etc.?

### 1. Reação

De acordo com Kirkpatrick, a reação, ou quanto os funcionários gostaram de um determinado programa de treinamento, é a etapa que consiste em avaliar os sentimentos dos funcionários, sem medir qualquer aprendizagem que possa ter ocorrido.

Para empregá-lo, você deve:

1. Antes de tudo, determine o que você deseja descobrir.
2. Escreva os itens determinados na etapa anterior em uma folha de papel ou onde achar melhor.
3. Elabore o formulário que será aplicado junto aos funcionários para que as reações possam ser categorizadas e quantificadas, uma espécie de pesquisa de satisfação de treinamento.
4. Obtenha reações honestas tornando os formulários anônimos.
5. Permita que os funcionários escrevam comentários adicionais não cobertos pelas questões que foram elaboradas para serem categorizadas e quantificadas.

Lembre-se de incluir, ao final, do seu formulário uma pergunta aberta para que os respondentes possam comentar sobre algum ponto específico que não tenha sido coberto pela lista de afirmações.

### 2. Aprendizado

A etapa do aprendizado diz respeito, como o próprio nome sugere, até que ponto os participantes adquiriram o conhecimento, habilidades e atitudes pretendidos com base em sua participação no treinamento.

Uma forma bastante comum de aplicar esse tipo de avaliação é por meio de questionários curtos ou testes práticos; um antes e outro depois do treinamento. Além disso:

- Delegue tarefas que sejam oportunidades para os funcionários mostrarem o que aprenderam na prática;
- Por meio dessas tarefas, teste o desempenho do funcionário para a nova habilidade adquirida.

### 3. Comportamento

A terceira etapa diz respeito a quanto os participantes aplicam o que aprenderam durante o treinamento quando estão de volta ao trabalho.

Para avaliar isso, você pode pedir aos participantes que completem uma autoavaliação profissional ou, ainda, pedir ao supervisor para avaliá-los formalmente.

Assim, algumas diretrizes que você deve seguir para aplicar essa avaliação são:

- Avalie o comportamento dos funcionários antes/depois do treinamento;
- dê tempo para que a mudança ocorra;
- pesquise e/ou entreviste pelo menos dois dos seguintes colaboradores:
  1. Os funcionários treinados;
  2. Os chefes dos funcionários treinados;
  3. Os subordinados dos funcionários treinados (quando aplicável, e com cuidado);
  4. Outros que conheçam o comportamento dos funcionários que foram treinados;
- repita o processo em momentos apropriados.

### 4. Resultados

A quarta e última etapa avalia, efetivamente, se o treinamento atendeu às expectativas das partes interessadas, ou seja, até que ponto os resultados desejados ocorrem com a conclusão do programa de aprendizagem e o impacto disso no seu negócio.

Para isso, os resultados esperados precisam ser claros e estarem alinhados com os objetivos do treinamento, que devem ser estipulados antes do início do curso, uma vez que são eles que irão estruturar o programa de aprendizagem.

Porque os resultados dizem respeito tanto ao conhecimento adquirido quanto à mudança de comportamento, as diretrizes para a aplicação desse tipo de avaliação são parecidas com algumas das que foram adotadas nas etapas anteriores:

- Meça o cenário antes e depois do treinamento;
- Dê tempo para que a mudança de comportamento dos funcionários ocorra;
- Repita a avaliação em momentos oportunos, esse é um processo que continua por algum tempo;
- Considere o custo x benefício adquirido com o treinamento;
- Se não for possível encontrar uma “prova” do resultado, considere “evidências”;
- No caso de optar por esta última, baseie-se na “cadeia de evidências” (série de eventos que, quando vistos em sequência, explicam as ações de uma pessoa durante um determinado período de tempo), utilizando as observações dessas etapas de avaliação.

Avaliação de treinamento: exemplo

Um exemplo de formulário que pode ser usado para avaliar a reação dos funcionários em relação ao treinamento pode seguir um modelo parecido com o seguinte:

Inclua instruções como “por favor, indique de 1 a 5 qual o seu nível de concordância com as afirmações abaixo, em que 1 significa que você discorda completamente, 2 – discorda, 3 – neutro, 4 – concorda e 5 – concorda completamente”. Em seguida, inclua uma série de afirmações que abordem os pontos que você queira avaliar.

Algumas das afirmações que você pode incluir neste formulário são:

- Os objetivos do treinamento estavam claramente definidos;
- A participação e a interação foram incentivadas;
- Os assuntos abordados eram relevantes para mim;
- O conteúdo foi organizado de uma forma fácil de acompanhar;
- Os materiais de apoio eram úteis e relevantes;
- Esse treinamento será útil para o meu trabalho.

## 12 AVALIAÇÃO E DESEMPENHO

### 12.1 Conceito de avaliação e desempenho humano

A avaliação de desenvolvimento humano é um campo que busca medir o progresso das pessoas em várias dimensões da vida, considerando não apenas aspectos econômicos, mas também sociais, culturais e ambientais. O foco está em entender como as condições de vida das pessoas afetam seu potencial e suas oportunidades.

#### 1. Dimensões do Desenvolvimento Humano

- Saúde: Essa dimensão avalia a condição de saúde das populações, incluindo indicadores como expectativa de vida, mortalidade infantil e acesso a serviços de saúde. Uma boa saúde é fundamental para que as pessoas possam desenvolver suas capacidades e participar ativamente da sociedade.

- Educação: A educação é um fator crucial no desenvolvimento humano, pois fornece as habilidades e conhecimentos necessários para que os indivíduos se integrem ao mercado de trabalho e participem da vida cívica. Avaliam-se aspectos como taxas de alfabetização, anos de escolaridade e acesso a educação de qualidade.

- Renda: A análise da renda envolve a avaliação da capacidade econômica das pessoas, considerando fatores como nível de renda per capita, distribuição de renda e oportunidades de emprego. Renda adequada é essencial para garantir acesso a serviços básicos e melhorar a qualidade de vida.

- Qualidade de Vida: Essa dimensão abrange aspectos subjetivos e qualitativos, como satisfação pessoal, segurança, inclusão social e participação na vida comunitária. A qualidade de vida é um indicador importante da liberdade e das oportunidades que os indivíduos têm para alcançar seus objetivos.

#### 2. Instrumentos de Medição

Um dos instrumentos mais utilizados para a avaliação do desenvolvimento humano é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), desenvolvido pelo Programa

das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O IDH é um índice composto que considera três dimensões principais:

- Saúde: Medida pela expectativa de vida ao nascer.
- Educação: Avaliada por dois indicadores: anos médios de escolaridade e anos esperados de escolaridade.
- Renda: Medida pela renda nacional bruta per capita ajustada pela paridade do poder de compra.

O IDH é uma ferramenta valiosa, pois permite comparações entre países e regiões, além de oferecer uma visão geral do progresso em desenvolvimento humano ao longo do tempo.

### 3. Importância da Avaliação

A avaliação de desenvolvimento humano é fundamental por diversas razões:

- Identificação de Desigualdades: Ajuda a revelar disparidades entre diferentes grupos populacionais, permitindo a formulação de políticas públicas mais eficazes e direcionadas.
- Formulação de Políticas: Os dados obtidos a partir dessa avaliação orientam a criação de políticas que busquem melhorar as condições de vida das populações mais vulneráveis.
- Promoção da Sustentabilidade: A avaliação não se limita ao crescimento econômico; busca um desenvolvimento que seja sustentável e que respeite os direitos humanos e o meio ambiente.

### 4. Desafios e Perspectivas Futuras

Apesar dos avanços na avaliação de desenvolvimento humano, ainda existem desafios significativos, como:

- Dados de Qualidade: A coleta e análise de dados confiáveis são essenciais para uma avaliação precisa, mas muitas vezes esses dados são escassos ou de difícil acesso.
- Dimensões Não Quantificáveis: Aspectos como a felicidade e o bem-estar psicológico, embora importantes, são mais difíceis de medir e incorporar nas avaliações.

- Mudanças Globais: Questões como mudanças climáticas, pandemias e crises econômicas impactam o desenvolvimento humano de formas complexas, exigindo uma adaptação contínua das metodologias de avaliação.

Em suma, a avaliação de desenvolvimento humano é uma abordagem abrangente que visa compreender e melhorar as condições de vida das pessoas, promovendo um desenvolvimento mais justo e equitativo. Através de uma análise cuidadosa das diversas dimensões que afetam a vida humana, é possível direcionar esforços para a construção de sociedades mais inclusivas e sustentáveis.

## **12.2 Métodos tradicionais**

### 12.2.1 Otimização de tempo dos gestores e da equipe

Quando as atividades são repassadas para empresas prestadoras de serviço, uma primeira vantagem da companhia que terceiriza é ter uma redução da carga de trabalho, podendo dividir responsabilidades e profissionalizar processos.

Isso favorece o gerenciamento de capital humano, permitindo que a equipe tenha uma atuação mais estratégica ao aliviar um pouco das ações burocráticas do dia a dia. Melhoria na qualidade dos serviços com mão de obra especializada

Se você tiver ao serviço de sua empresa profissionais capacitados para desenvolver as atividades necessárias, certamente o seu negócio terá como progredir. E é isso o que a terceirização oferece: profissionais bem treinados, especializados e com experiência para lidar com as necessidades de sua área.

Isso é ainda mais importante para tarefas que exigem um grau mais alto de especialização, como as que são regulamentadas por legislações complexas e que têm normas técnicas de difícil assimilação.

Nesse caso, transferindo serviços você não precisa se preocupar com treinamentos internos e outras exigências para manter sua equipe atualizada.

### 12.2.2 Economia na montagem da equipe e compra de equipamentos

Ao contratar uma empresa que atua especificamente em um determinado setor você transfere para ela as obrigações relacionadas à estrutura necessária para a realização da atividade em questão.

Imagine o gasto para a sua empresa comprar determinados equipamentos e até para ter acesso aos profissionais de mais alto nível do mercado. Considerando todos os setores, isso pode representar uma dificuldade a mais para o empreendimento.

Empresas que prestam serviços conseguem montar sua equipe com maior facilidade, pois podem ratear suas despesas com seu conjunto de clientes e, assim, oferecer a eles o máximo em termos de qualidade, tanto em relação a recursos quanto a profissionais.

### 12.2.3 Flexibilização do negócio e possibilidade de expansão

Com a terceirização, sua empresa pode agir com foco no core business, reduzindo custos e tendo nos seus procedimentos internos um diferencial, pois cada colaborador poderá atuar de maneira compatível com interesses específicos da gestão. Isso sem que as atividades terceirizadas sejam prejudicadas, pois estarão sob responsabilidade de empresas especializadas nelas.

Outro aspecto fundamental: independentemente do que acontecer com o seu negócio, com a terceirização você não precisa se preocupar se a sua organização terá estrutura para lidar com a adequação das diferentes operações em relação às exigências do mercado, pois tendo boas empresas como parceiras, essa adaptação torna-se facilitada.

Quando é o momento certo de contratar serviços terceirizados?

A resposta é muito simples: quando você sentir que existe a necessidade de potencializar os resultados da sua empresa, seja quando o desempenho está abaixo do esperado, ou quando a companhia precisa render mais.

O ideal é detalhar as necessidades que o seu empreendimento apresenta, a ponto de saber quais são as tarefas que podem ser aperfeiçoadas se transferidas para uma equipe especializada. Em função disso, sua empresa tem como estimar se a busca por um serviço terceirizado pode trazer resultados melhores.

Na maioria das vezes, a terceirização é uma solução válida, mas ela deve ser adotada de maneira criteriosa, ou seja, sempre em função da sua demanda real. Sendo assim, procure fazer uma análise a respeito do seu negócio, se possível,

contando com recursos aptos para mensurar melhor os procedimentos. Dependendo do resultado, invista.

### **12.3 Avaliação participativa**

A avaliação participativa em uma empresa de terceirização é um processo colaborativo que envolve diferentes stakeholders, como funcionários, gerentes e, em alguns casos, clientes, na avaliação de desempenho e eficácia dos serviços prestados. Esse modelo busca engajar os colaboradores, promovendo um ambiente de transparência e responsabilização.

O processo geralmente se desenvolve em etapas:

1. **\*Definição de Objetivos\***: Estabelecem-se metas claras para a avaliação, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.
2. **\*Formação de Grupos de Avaliação\***: Equipes compostas por diversos níveis hierárquicos e funções são formadas para garantir uma visão abrangente.
3. **\*Coleta de Dados\***: Utilizam-se métodos como entrevistas, questionários e reuniões para coletar opiniões e feedback sobre o desempenho e as práticas da empresa.
4. **\*Análise e Discussão\***: Os dados coletados são discutidos em grupo, permitindo que diferentes perspectivas sejam consideradas, e promovendo a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria.
5. **\*Desenvolvimento de Ações\***: Com base nas análises, são propostas ações corretivas e melhorias. Essas recomendações são elaboradas de forma colaborativa, garantindo que todos se sintam parte do processo.
6. **\*Monitoramento e Feedback\***: A implementação das ações é monitorada, e um novo ciclo de avaliação é realizado para medir a eficácia das mudanças introduzidas.

Esse modelo de avaliação é eficaz porque não apenas melhora a qualidade dos serviços prestados, mas também aumenta a motivação e o comprometimento dos funcionários, ao permitir que suas vozes sejam ouvidas e consideradas nas decisões da empresa. Além disso, promove um ambiente de aprendizado contínuo, essencial em um setor em constante evolução.

## 13 CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK

### 13.1 Objetivo

Desenvolver habilidades e atitudes que promovam um ambiente de trabalho colaborativo, produtivo e alinhado com os valores e metas da empresa. Esse programa visa capacitar os colaboradores para que atuem de forma integrada, com foco na excelência e no crescimento coletivo.

#### 13.1.1 Comunicação Eficaz

**Escuta Ativa:** Proporcionar treinamentos específicos para aprimorar a habilidade de escutar com atenção, permitindo que os colaboradores realmente compreendam e validem as ideias de seus colegas. A escuta ativa reduz mal-entendidos, melhora a colaboração e fortalece o respeito mútuo.

**Clareza na Expressão:** Realizar workshops voltados para o desenvolvimento da comunicação verbal e escrita, focando na clareza e objetividade ao transmitir informações. Esse treinamento busca reduzir ruídos e aumentar o alinhamento entre as equipes.

**Feedback Construtivo:** Capacitar os colaboradores para oferecer e receber feedback de maneira positiva e objetiva, visando o desenvolvimento mútuo. Técnicas específicas de feedback construtivo são ensinadas para melhorar o clima organizacional e incentivar o crescimento profissional.

#### 13.1.2 Trabalho em Equipe

**Colaboração:** Organizar dinâmicas de grupo que incentivem o trabalho colaborativo, destacando como cada contribuição individual impacta o sucesso da equipe. Este tópico reforça o valor do trabalho em conjunto e cria uma cultura de apoio e cooperação.

**Respeito à Diversidade:** Promover treinamentos voltados para a valorização das diferenças, a inclusão e o respeito às diversas perspectivas. Esse programa ajuda a criar um ambiente onde todos se sintam acolhidos e reconhecidos por suas particularidades.

**Resolução de Conflitos:** Ensinar estratégias práticas para lidar com conflitos de maneira saudável, promovendo a mediação e o diálogo aberto. Os colaboradores são capacitados a solucionar desavenças de forma construtiva, o que fortalece o ambiente de trabalho.

### 13.1.3 Adaptabilidade

**Flexibilidade Diante de Mudanças:** Organizar sessões que incentivem os colaboradores a enxergar mudanças como oportunidades de crescimento, ajudando-os a se tornarem mais resilientes e proativos.

**Proatividade em Novas Situações:** Incentivar uma postura ativa na resolução de problemas, treinando os colaboradores a identificar desafios e propor soluções de maneira independente e eficiente.

**Aprendizado Contínuo:** Cultivar uma cultura de desenvolvimento pessoal e profissional, onde cada colaborador é estimulado a buscar novos conhecimentos e habilidades. O aprendizado contínuo contribui para uma equipe atualizada e pronta para enfrentar novos desafios.

### 13.1.4 Liderança

**Inspiração e Motivação da Equipe:** Desenvolver programas específicos para líderes, ensinando técnicas de inspiração por meio do exemplo e da comunicação positiva. Líderes são capacitados a motivar suas equipes de maneira autêntica e eficaz.

**Tomada de Decisão Ética:** Abordar a importância da ética nas decisões diárias e nas estratégias organizacionais, incentivando líderes a considerarem o impacto de suas escolhas nos colaboradores e na sociedade.

**Delegação de Responsabilidades:** Ensinar aos líderes a importância de delegar de forma eficaz, promovendo a autonomia e a responsabilidade dos membros da equipe. A delegação bem feita é fundamental para o desenvolvimento das competências da equipe.

### 13.1.5 Gestão do Tempo

**Priorização de Tarefas:** Ensinar técnicas práticas, como a Matriz Eisenhower, para que os colaboradores identifiquem o que é urgente e importante, priorizando de maneira organizada e estratégica.

**Cumprimento de Prazos:** Introduzir métodos de planejamento eficaz que ajudem os colaboradores a cumprir metas dentro dos prazos estabelecidos. Isso contribui para o aumento da produtividade e para a redução do estresse associado a prazos apertados.

**Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional:** Incentivar práticas de autocuidado e gestão do tempo fora do trabalho, para evitar o burnout e promover o bem-estar geral dos colaboradores.

### 13.1.6 Inteligência Emocional

**Autoconhecimento:** Realizar atividades que permitam aos colaboradores identificar e entender suas próprias emoções, compreendendo como elas afetam seu comportamento e suas decisões no ambiente de trabalho.

**Controle Emocional:** Ensinar técnicas de gerenciamento de estresse e resiliência, capacitando os colaboradores a manterem a calma e a compostura em situações desafiadoras.

**Empatia nas Relações Interpessoais:** Promover exercícios que fortaleçam a capacidade de se colocar no lugar dos outros, melhorando o entendimento e a comunicação entre os membros da equipe, o que favorece a criação de um ambiente colaborativo e saudável.

### 13.1.7 Metodologia

Para garantir a eficácia do programa de treinamento, utilizamos uma combinação de métodos de ensino, proporcionando uma experiência de aprendizado abrangente e prática.

**Workshops e Treinamentos Práticos:** Sessões interativas em que os colaboradores podem praticar e desenvolver novas habilidades em um ambiente

seguro e controlado. Os workshops são baseados em situações reais e são conduzidos por facilitadores experientes.

**Mentoria:** Implementação de um programa de mentoria onde colaboradores mais experientes compartilham seu conhecimento e orientam os menos experientes em suas trajetórias profissionais, promovendo a troca de experiências e o aprendizado mútuo.

**Avaliações Regulares:** Oferecemos feedback contínuo sobre o desempenho dos colaboradores por meio de avaliações 360 graus. Nesse formato, colegas, líderes e subordinados fornecem insights construtivos, promovendo um desenvolvimento comportamental consistente.

### **13.2 Resultados Esperados**

Esperamos que, ao final do programa, os seguintes resultados sejam alcançados:

**Melhoria na Comunicação Interna:** Colaboradores se sentirão mais confortáveis para compartilhar ideias, preocupações e sugestões de maneira aberta e eficiente, aumentando a transparência e o entendimento entre equipes.

**Aumento da Colaboração entre Equipes:** Os projetos serão desenvolvidos com maior sinergia e cooperação, gerando resultados mais consistentes e alinhados com os objetivos da empresa.

**Maior Adaptabilidade a Mudanças no Mercado:** A equipe estará mais preparada e confiante para enfrentar desafios inesperados e adaptar-se rapidamente às mudanças no ambiente de negócios, contribuindo para a resiliência organizacional.

Este programa de formação é flexível e pode ser personalizado de acordo com as necessidades específicas da empresa ou do setor, assegurando que ele atenda às demandas e objetivos estratégicos da organização.

## 14 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista de desligamento de um funcionário é uma das etapas finais do processo de offboarding, que em geral é conduzida pelo departamento de Recursos Humanos da empresa.

Ela desempenha um papel super importante para a organização, pois além de ter a capacidade de oferecer insights para melhorias no ambiente de trabalho e na Gestão de Pessoas, também é crucial para a imagem da corporação.

O que é entrevista de desligamento?

A entrevista de desligamento é um processo realizado com os funcionários que saem da empresa, seja de forma passiva ou ativa. Ela busca obter feedback sincero dos seus ex-colaboradores, fornecendo insumos para melhorar o ambiente organizacional.

É importante lembrar que essa entrevista não é o momento de buscar culpados para a saída do funcionário. Ela visa entender o ponto de vista do colaborador sobre a situação atual da empresa. Também tem o foco de discutir formas de melhorar os aspectos apontados como problemáticos.

Ela é baseada na ideia de que, por não possuir mais vínculo contratual com a empresa, o seu ex-funcionário se sente mais confortável para dar feedback sobre as suas práticas. Ela tem o objetivo de entender como ele percebe o seu relacionamento com o seus líderes e colegas, assim como sua percepção sobre o clima e a cultura organizacional da sua empresa.

Qual é o papel estratégico da entrevista de desligamento para a empresa?

Entrevistas de desligamento são um ótimo método para obter informações valiosas e acionáveis, que o ajudarão a atrair e reter os melhores talentos.

Isso porque são uma forma excelente de obter opiniões sinceras do ex-funcionário sobre a empresa, pois, se considerarmos a ausência de vínculos com a empresa, há maior liberdade de expressão e menos medo de possíveis punições ou julgamentos.

E é justamente isso que torna esse processo tão significativo: a oportunidade de obter o feedback mais genuíno possível de alguém que já trabalhou na organização.

A entrevista de desligamento também desempenha um papel crucial no employer branding, porque se a experiência final do funcionário for negativa, a imagem da empresa como marca empregadora pode ser prejudicada, mesmo neste último ponto de contato com o profissional.

Isso porque há grandes chances dessa ideia se perpetuar por causa dos aspectos negativos do fim dessa relação e esse funcionário se tornar um detrator da marca.

Do mesmo modo, caso a experiência final seja positiva, conduzida de forma respeitosa e empática, esse momento tão delicado pode se tornar uma experiência menos negativa e traumática para o ex-colaborador, mantendo uma imagem positiva construída ao longo de sua experiência ou, até mesmo, melhorando a percepção da empresa.

Além do mais, os feedbacks coletados formam um material valioso, que pode oferecer diversos insights não só para o departamento de RH, como também para o departamento do ex-funcionário ou, até mesmo, para os negócios da Outsourced.

## **15 CONCLUSÃO**

Após uma análise detalhada da estrutura operacional e estratégias de atuação da Outsourced, empresa brasileira de terceirização de serviços de recursos humanos, conclui-se que:

### **15.1 Principais Achados**

1. A cultura de inovação, parcerias estratégicas e metodologias ágeis de gestão contribuíram significativamente para o crescimento acelerado da empresa.
2. A terceirização de serviços de RH trouxe benefícios para as empresas contratantes, como redução de custos e otimização de processos.
3. Desafios como gestão de equipes em expansão e adaptação às mudanças do mercado requerem atenção contínua.

### **15.2 Recomendações**

1. Investir na capacitação contínua da equipe para enfrentar novos desafios.
2. Fortalecer parcerias estratégicas para ampliar a oferta de serviços.
3. Desenvolver indicadores de desempenho para monitorar a eficácia dos serviços.
4. Manter flexibilidade para adaptar-se às mudanças do mercado.

### **15.3 Está pesquisa contribuiu para:**

1. Entender a importância da inovação e parcerias estratégicas na terceirização de serviços de RH.
2. Identificar benefícios e desafios da terceirização para as empresas contratantes.
3. Destacar a necessidade de investimentos em capacitação e adaptação às mudanças do mercado.